

**FACULDADE SENAC BLUMENAU**  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Financeira

**Dirceu Vieira**  
**Gabriele Wilhelm**  
**Maria Júlia Ziegler**  
**Maria Soraia Bruno Marques**  
**Suzana dos Santos**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA GMDS SEGUROS E  
EMPRÉSTIMOS CONSIGNADOS LTDA**

Blumenau  
2017

**Dirceu Vieira**  
**Gabriele Wilhelm**  
**Maria Júlia Ziegler**  
**Maria Soraia Bruno Marques**  
**Suzana dos Santos**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA GMDS SEGUROS E  
EMPRÉSTIMOS CONSIGNADOS LTDA**

Trabalho apresentado à Faculdade SENAC Blumenau  
como requisito parcial para obtenção do título de  
tecnólogo em Gestão Financeira.

Orientador: Renato Luiz Guedert

Blumenau

2017

**Dirceu Vieira  
Gabriele Wilhelm  
Maria Júlia Ziegler  
Maria Soraia Bruno Marques  
Suzana dos Santos**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA GMDS SEGUROS E  
EMPRÉSTIMOS CONSIGNADOS LTDA**

Trabalho apresentado à Faculdade SENAC Blumenau  
como requisito parcial para obtenção do título de  
tecnólogo em Gestão Financeira

---

Renato Luiz Guedert (Orientador)

---

Hélcio Hermes Hoffmann (Coordenador)

---

Luciano Bernardo (Professor)

---

Tércio Gaspar (Professor)

Blumenau

2017

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus pela saúde, força e fé para enfrentar e superar as dificuldades encontradas durante o período de graduação. A Faculdade SENAC Blumenau, seu corpo docente, direção e administração pela oportunidade oferecida e contribuição para o nosso conhecimento. Aos proprietários da empresa de seguros e empréstimos pela oportunidade proporcionada para a realização do estágio.

De modo especial e efusivo ao nosso Professor Orientador, Renato Luiz Guedert, pelo auxílio, carinho e dedicação, tornando possível a concretização de mais esta etapa.

E, por fim, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, muito obrigada!

## RESUMO

O Planejamento estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das organizações. Um bom planejamento impulsiona a empresa para o atingimento de suas metas e objetivos, auxilia na antecipação das ameaças e na elaboração do diagnóstico de oportunidades e melhorias. Este trabalho tem como principal objetivo desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte no ramo de seguros e empréstimos, chamada GMDS. Para isso, foi necessário analisar a organização, definir sua missão, visão e valores, diagnosticar a real situação da empresa por meio de uma análise interna e externa. Analisar os pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades, podendo assim, definir objetivos e metas a serem alcançadas por meio do desenvolvimento de um plano de ação, que vai direcionar o que a organização e seus colaboradores devem seguir. Com isso, a empresa estará mais preparada para enfrentar mudanças que podem influenciar no futuro. Com relação a metodologia utilizada, essa pesquisa caracteriza -se como bibliográfica e exploratória. Os métodos utilizados na coleta dos dados foram entrevistas informais com a proprietária e o seu sócio. Com o desenvolvimento desta pesquisa, nota-se a extrema importância de uma organização possuir controles e planejamento em suas atividades e processos, podendo assim manter-se à frente no mercado.

Palavras-chave: Planejamento. Proposta. Diagnóstico.

## **ABSTRACT**

Strategic Planning is a management process of great importance within organizations. A good planning drives the company to achieve its goals and objectives, assists in anticipating threats and making a diagnosis of opportunities and improvements. This work has as main objective to develop a proposal of strategic planning for a small business in the field of loans and insurance, called GMDS, for this it was necessary to analyze the organization, define its mission, vision and values, diagnose the real situation of the company through an internal and external analysis, analyzing the strengths and weaknesses, their threats and opportunities, thus being able to define objectives and goals to be achieved through the development of a plan of action, which will guide what the organization and its employees must follow. With this, the company will be prepared to face changes that may influence the future. Regarding the methodology used, this research is characterized as bibliographic and exploratory. The methods used in data collection were informal interviews with the owner and her associate. With the development of this research, it's noted the extreme importance of an organization have controls and planning in its activities and processes, thus being able to keep ahead in the market.

Keywords: Planning. Proposal. Diagnosis.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Etapas para formular o plano estratégico.....	17
Figura 2 - Esquema geral do processo de planejamento estratégico .....	18
Figura 3 - Modelo conceitual de planejamento estratégico .....	19
Figura 4 - Etapas do processo da gestão estratégica.....	19
Figura 5 - Organograma GMDS Seguros e Empréstimos Ltda.....	31
Quadro 1 - Definição de negócio: visão míope e visão estratégica.....	21
Quadro 2 - Questões para se definir a missão da empresa .....	22
Quadro 3 - Questões para se definir a missão da empresa .....	34
Quadro 4 - Pontos fortes e fracos .....	35
Quadro 5 - Oportunidades e ameaças .....	38
Quadro 6 - Objetivos estratégicos da GMDS Seguros e Empréstimos Ltda.....	39
Quadro 7 - Aumentar portfólio de clientes .....	40
Quadro 8 - Fortalecer a imagem da empresa .....	41
Quadro 9 - Definir área de atuação da empresa.....	41
Quadro 10 - Sistematizar os processos internos .....	42
Quadro 11 - Formalizar política interna e controlar as atividades .....	42
Quadro 12 - Aumentar a lucratividade .....	43

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>10</b>
1.1.1 <i>Objetivo geral.....</i>	<i>10</i>
1.1.2 <i>Objetivos específicos .....</i>	<i>10</i>
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>11</b>
<b>2 METODOLOGIA.....</b>	<b>12</b>
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Planejamento.....</b>	<b>14</b>
3.1.1 <i>Processos de planejamento .....</i>	<i>14</i>
<b>3.2 Tipos de planejamento .....</b>	<b>15</b>
3.2.1 <i>Planejamento estratégico .....</i>	<i>15</i>
3.2.2 <i>Planejamento tático.....</i>	<i>16</i>
3.2.3 <i>Planejamento operacional.....</i>	<i>16</i>
<b>3.3 Modelos de metodologia do planejamento estratégico .....</b>	<b>17</b>
<b>3.4 Negócio, Missão, Visão e Valores .....</b>	<b>20</b>
3.4.1 <i>Definição de negócio.....</i>	<i>20</i>
3.4.2 <i>Identificação da missão.....</i>	<i>21</i>
3.4.3 <i>Definição da visão.....</i>	<i>23</i>
3.4.4 <i>Definição de valores.....</i>	<i>24</i>
<b>3.5 Análise externa.....</b>	<b>24</b>
<b>3.6 Análise interna .....</b>	<b>25</b>
<b>3.7 Posicionamento estratégico .....</b>	<b>25</b>
<b>3.8 Tipos de estratégias .....</b>	<b>26</b>
3.8.1 <i>Estratégia de sobrevivência.....</i>	<i>26</i>
3.8.2 <i>Estratégia de manutenção .....</i>	<i>27</i>
3.8.2.1 <i>Estratégia de estabilidade .....</i>	<i>27</i>
3.8.2.2 <i>Estratégia de nicho.....</i>	<i>27</i>
3.8.2.3 <i>Estratégia de especialização .....</i>	<i>27</i>
3.8.3 <i>Estratégia de crescimento .....</i>	<i>28</i>
3.8.3.1 <i>Estratégia de inovação.....</i>	<i>28</i>
3.8.3.2 <i>Estratégia de internacionalização .....</i>	<i>28</i>
3.8.3.3 <i>Estratégia de joint venture .....</i>	<i>28</i>

3.8.3.4 Estratégia de expansão .....	28
3.8.3.5 Estratégia de desenvolvimento .....	29
<b>3.9 Diagrama de Pareto.....</b>	<b>29</b>
3.9.1 Etapas de elaboração.....	30
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 Histórico e descrição das áreas funcionais da empresa .....</b>	<b>31</b>
4.1.1 Administração.....	32
4.1.2 Contabilidade .....	32
4.1.3 Vendas .....	32
4.1.4 Financeiro .....	32
4.1.5 Administrativo .....	32
<b>4.2 Diagnóstico da área de estágio - Planejamento.....</b>	<b>33</b>
<b>4.3 Proposta de planejamento estratégico .....</b>	<b>33</b>
4.3.1 Definição do Negócio, Missão, Valores e Visão estratégica .....	33
4.3.1.1 Negócio.....	33
4.3.1.2 Missão.....	34
4.3.1.3 Valores.....	34
4.3.1.4 Visão Estratégica .....	34
<b>4.4 Análise Interna.....</b>	<b>35</b>
4.4.1 Pontos fortes.....	35
4.4.1.1 Localização.....	35
4.4.1.2 Atendimento .....	36
4.4.1.3 Horário de funcionamento.....	36
4.4.1.4 Ambiente .....	36
4.4.1.5 Atendimento a domicilio .....	36
4.4.1.6 Conhecimento e competência.....	36
4.4.2 Pontos fracos.....	36
4.4.2.1 Falta de investimento em publicidade e propaganda.....	37
4.4.2.2 Falta de estratégia para prospectar clientes .....	37
4.4.2.3 Falta de gerenciamento de metas.....	37
4.4.2.4 Falta de controle financeiro .....	37
4.4.2.5 Área de atuação não definida.....	37
4.4.2.6 Contabilidade.....	38
<b>4.5 Análise externa.....</b>	<b>38</b>

<i>4.5.1 Oportunidades</i> .....	38
<i>4.5.2 Ameaças</i> .....	38
<b>4.6 Posicionamento estratégico</b> .....	<b>39</b>
<b>4.7 Objetivos estratégicos</b> .....	<b>39</b>
<b>4.8 Planos de ação</b> .....	<b>40</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É indiscutível que, tanto na vida pessoal como no mundo corporativo, se necessite de planejamento para que seja possível alcançar determinados objetivos.

O Planejamento Estratégico é o processo de analisar uma organização sob diversos ângulos. Portanto, tende a contribuir com os gestores e administradores das organizações a estabelecer o direcionamento que a mesma deverá seguir. Entretanto, as consolidações de ideias por si só não produzem efeito algum, se a empresa não as executar. Conforme aponta Andrade (2012, p. 12), “[...] no contexto organizacional, pode-se conceituar planejamento como um processo formal, racional, sistêmico, e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado.”

A finalidade da presente pesquisa é apresentar uma proposta de Planejamento Estratégico para direcionar uma empresa de pequeno porte do ramo de seguros e empréstimos para aposentados e pensionistas do INSS (Instituto Nacional do Seguro Social).

### 1.1 Objetivos

Este capítulo apresenta os principais objetivos, geral e específicos, que servirão de norte a presente pesquisa.

#### *1.1.1 Objetivo geral*

Desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte no ramo de seguros e empréstimos.

#### *1.1.2 Objetivos específicos*

Para alcançar o objetivo geral, foram abordados os seguintes objetivos específicos:

- a) Definir o negócio da empresa;
- b) Identificar a missão;
- c) Definir a visão;
- d) Definir os valores;
- e) Diagnosticar a real situação da empresa, analisando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças;

- f) Identificar os objetivos estratégicos a serem alcançados;
- g) Propor uma estratégia (plano de ação).

## **1.2 Justificativa**

As mudanças de natureza econômica, política, tecnológica e social, levaram as empresas de um modo geral a se preocuparem de uma forma mais intensa, com o aperfeiçoamento de seus processos de planejamento e gestão (ANDRADE, 2012).

Diante de tantas incertezas no âmbito dos negócios, não é aconselhável que as organizações atuem de maneira improvisada. Segundo Andrade (2012), o planejamento estratégico é considerado um importante instrumento da administração, e passou a ser utilizado como uma das principais ferramentas de auxílio aos administradores no desempenho de suas tarefas, tomada de decisão e de condução da empresa, igualmente como mecanismo útil para concretização dos objetivos desejados.

A falta de planejamento pode trazer impactos de médio e longo prazo para os negócios da empresa, podendo refletir em seu faturamento, no desperdício de seus recursos, aumento de despesas, perda de tempo e de oportunidades, enfim, sem planejamento a empresa ficará sem foco, sem direção.

## 2 METODOLOGIA

Nesta etapa apresentam-se os processos de metodologias de pesquisa que foram abordados para atingir o objetivo geral e específicos.

A pesquisa, segundo Gil (2002, p. 17), “[...] é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.” Conforme Demo (2009, p.59), "A metodologia questiona a cientificidade da produção científica, colocando em discussão sua demarcação.”

Para a construção de ideias foram aplicados dois métodos: Pesquisa bibliográfica e pesquisa exploratória. A pesquisa bibliográfica é fonte inesgotável de informações com base em materiais já elaborados, constituídos desde livros, artigos científicos, jornais, entre outros meios de pesquisa.

Conforme Fachin (2003, p. 125),

A pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como finalidade fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desenvolvimento da pesquisa.

Para Parra Filho e Santos (2003, p. 97) “Qualquer que seja o campo a ser pesquisado, sempre será necessária uma pesquisa bibliográfica, para se ter um conhecimento prévio do estágio em que se encontra o assunto.”

A pesquisa exploratória proporciona uma visão geral de um determinado fato. Como explica Gil (2002, p. 41), “[...] estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.”

Para preservar a identidade da empresa, foi utilizado o nome fictício de GMDS Seguros e Empréstimos Consignados Ltda. A fim de que a proposta de planejamento estratégico seja eficiente, foi necessária uma análise de dados da empresa. Em consequência disto, foram realizadas entrevistas não estruturadas ou informais com os proprietários da empresa em questão. Esse método de entrevista foi utilizado justamente para dar liberdade ao entrevistado de expor suas ideias, visando o melhor entendimento sobre as análises.

A coleta de dados, segundo Fachin (2003, p. 144), “[...] deve ser efetuada diretamente na fonte de informações, com o objeto de estudo, ou seja, diretamente com o indivíduo sobre

o qual recaiu a amostragem, seja em uma universidade, estabelecimento comercial, residência, fábrica, hospital, empresa [...].”

Contudo, para que seja possível uma compreensão íntegra sobre o modo em que se planeja em longo prazo, foram necessárias análises de exemplos com modelos de planejamento estratégico.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo apresentar-se-á os principais conceitos e definições acerca do tema delimitado, os quais servirão de embasamento para melhor compreensão do mesmo.

#### 3.1 Planejamento

Para caracterizar um planejamento, torna-se necessário ter um objetivo, em torno do mesmo, aplicam-se métodos eficazes, eficientes e efetivos para a realização. Lacombe (2003, p. 4) define planejamento como "Determinação das metas e dos recursos e esforços requeridos para atingi-las no período estabelecido."

O ato de planejar determina com antecedência o que será colocado em prática. Por meio disto, toda organização deve planejar cada detalhe para prosseguir, em torno de qualquer decisão ou objetivo, torna-se essencial prever os riscos. Para Oliveira (2010, p. 4) "Previsão corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades."

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 5),

[...] planejar significa que os administradores pensem antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los.

Oliveira (2010) afirma que nas organizações existe certa dificuldade em relação à compreensão da função planejar.

##### 3.1.1 Processos de planejamento

Contudo, para dar início a um planejamento é fundamental corresponder a um assunto relacionado às funções desempenhadas pela empresa. Steiner (1969) estabelece cinco dimensões do planejamento:

- a) Assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing;
- b) Elementos do planejamento, dentre os quais podem ser citados propósitos, objetivos e estratégias;
- c) Dimensão de tempo de planejamento, que pode ser de curto ou longo prazo;

- d) Onde o planejamento é elaborado, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, etc.;
- e) Características do planejamento, que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, informal ou formal, econômico ou caro.

### **3.2 Tipos de planejamento**

Existem três tipos de planejamento que podem ser aplicados nas organizações de acordo com os níveis hierárquicos, o planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional (OLIVEIRA, 2010). Estes serão mais bem explicitados a seguir.

#### *3.2.1 Planejamento estratégico*

O planejamento estratégico é definido por objetivos de grande importância a serem realizados em longo prazo, sendo que o mesmo oferece condições constantes de direcionamento para a organização. Segundo o SEBRAE Nacional (2016),

O planejamento estratégico é uma grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma organização, onde a leitura deverá ser crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, devendo ainda gerar confiança, segurança e clareza ao papel que a empresa quer assumir no mercado.

Segundo entendimento de Oliveira (2010), o planejamento estratégico considera os aspectos básicos da empresa, além de procurar conhecer sua real amplitude e capacitação, aumentando as probabilidades de êxito.

Tendo em vista o acompanhamento e comprometimento com os resultados esperados, caso o plano básico não dê certo, busca-se caminhos alternativos. A empresa deve fazer uma análise organizacional e estabelecer metas, segmentando pontos fortes e pontos fracos para maximizar seus objetivos e minimizar suas deficiências.

Conforme Oliveira (2010, p. 17)

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada.

### 3.2.2 Planejamento tático

O planejamento tático compreende objetivo e aplica metas para determinada área de resultados e não a empresa como um todo. Faz intermédio ao planejamento estratégico e operacional e, geralmente, é projetado em médio prazo e traduz e interpreta as decisões do planejamento estratégico.

O nível intermediário, também chamado de gerencial ou tático é aquele que está hierarquicamente subordinado ao institucional, onde são formuladas as estratégias funcionais. Neste segundo nível estão os gerentes de divisões ou departamentos, cujas decisões estão restritas as suas áreas específicas não abrangendo, portanto, a organização como um todo. As decisões aqui tomadas têm com fonte aquelas que são originadas do nível institucional (ANDRADE, 2011, p. 21).

O planejamento tático especifica de que modo seu setor irá ajudar a alcançar os objetivos gerais da organização. Conforme Oliveira (2010, p. 19), “O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados.”

### 3.2.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional é projetado com planos focados em curto prazo e é onde os técnicos efetuam o que foi proposto pela diretoria, ou seja, o que não for executado com categoria irá influenciar em todos os processos restantes. A ação é individual e não mais global. Chiavenato (2004, p. 185) afirma que

O planejamento operacional pode ser visualizado como um sistema que começa com os objetivos estabelecidos pelo planejamento tático, desenvolve planos e procedimentos detalhados e proporciona informação de retroação no sentido de proporcionar meios e condições para otimizar e maximizar os resultados. [...] os planos operacionais cuidam da administração pela rotina, para assegurar que todos executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela empresa, a fim de que esta alcance os seus objetivos.

Já Oliveira (2010) expressa que o planejamento operacional é normalmente elaborado pelos níveis organizacionais inferiores e deve conter prazos estabelecidos, sem se descuidar com detalhes nos recursos que serão utilizados para o desenvolvimento e implantação dos planos. O nível operacional é elaborado com foco nas atividades básicas do dia a dia e tem como objetivos a tomada de decisões que afetam cada departamento e setor da organização.

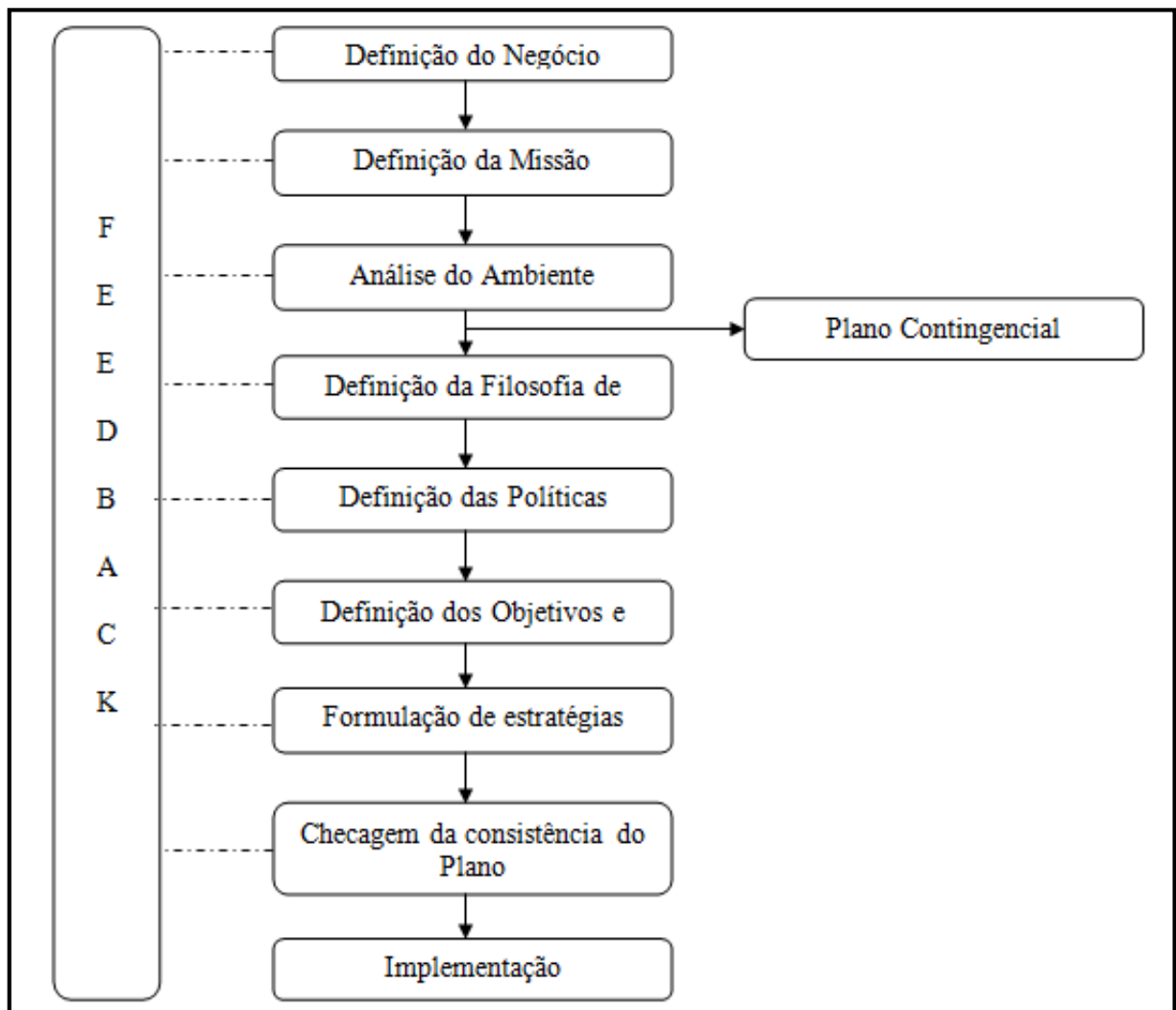
Concluindo, Maximiano (2000, p. 197) afirma que

O planejamento operacional é o processo de definir atividades e recursos. Os planos operacionais especificam atividades e recursos que são necessários para realização de qualquer espécie de objetivos. Embora os planos operacionais sejam mais característicos da base da pirâmide organizacional, sempre há um conteúdo do operacional em qualquer tipo de plano.

### 3.3 Modelos de metodologia do planejamento estratégico

Segundo Andrade (2012), qualquer metodologia pode ser um grande processo de planejamento estratégico. Assim, podem incluir várias etapas para serem seguidas, conforme demonstrado na figura 1.

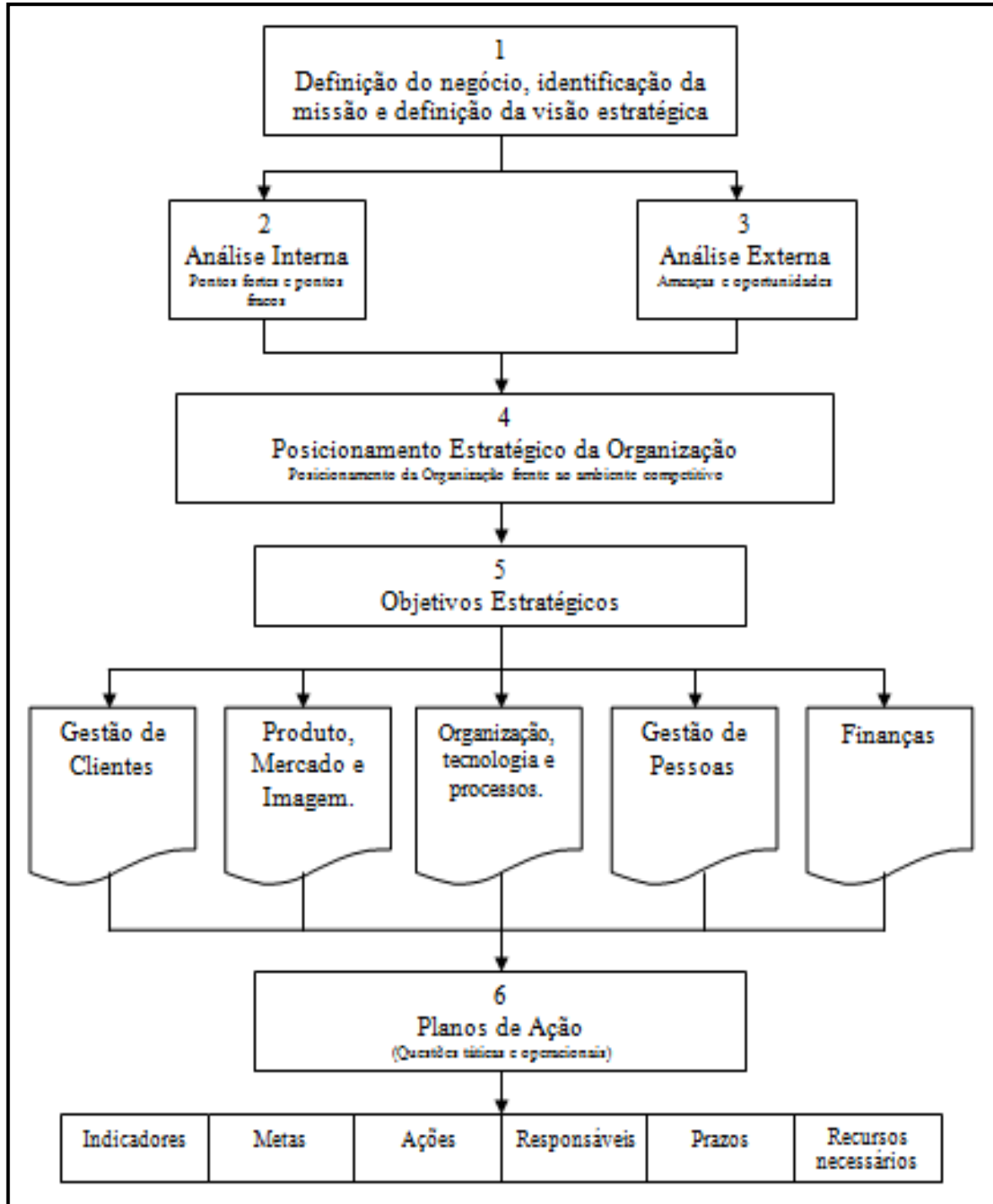
Figura 1 - Etapas para formular o plano estratégico



Fonte: Vasconcellos (1985, p. 36)

Andrade (2012) apresenta (figura 2) o seguinte modelo para implementação do planejamento estratégico:

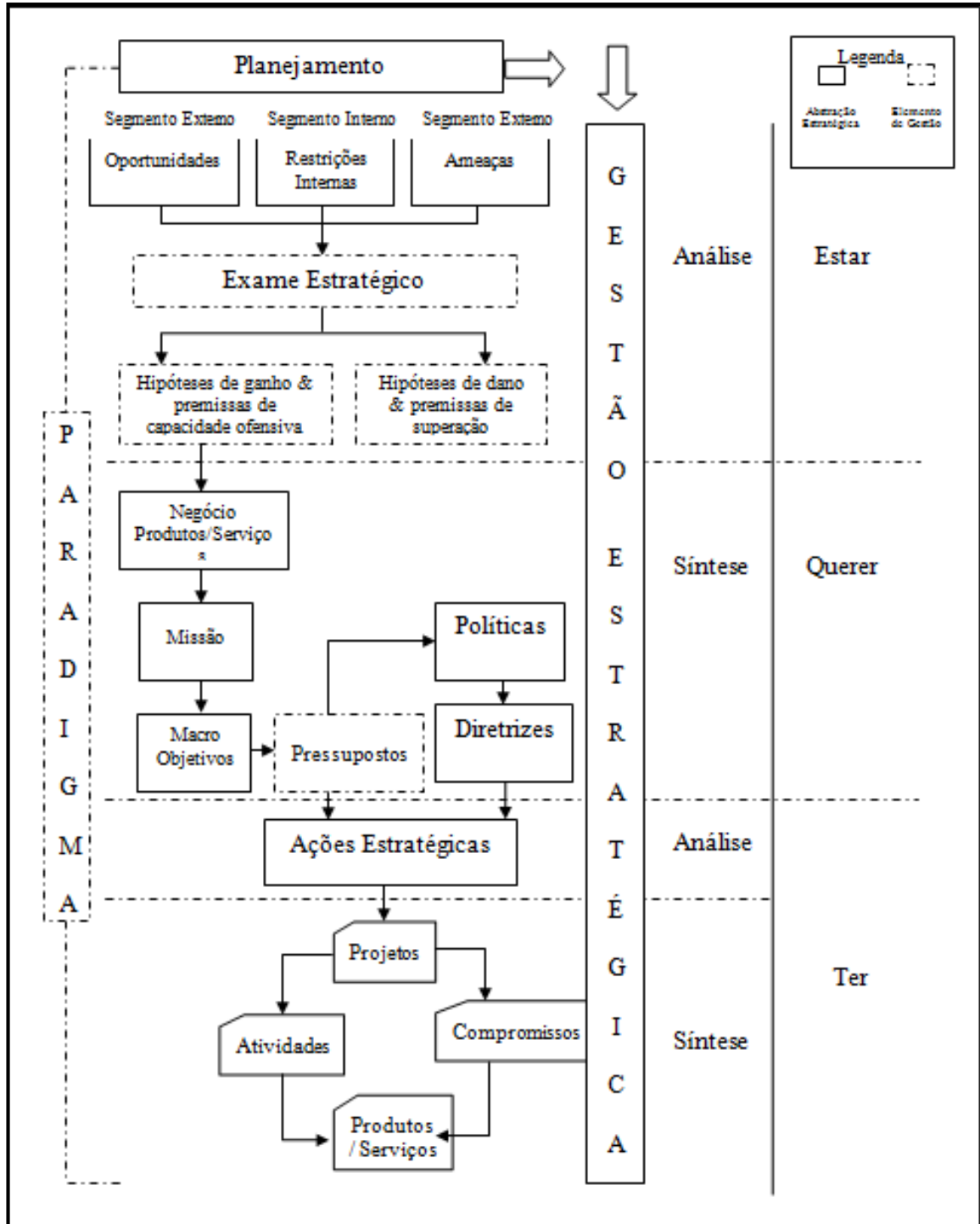
Figura 2 - Esquema geral do processo de planejamento estratégico



Fonte: Andrade (2012, p. 20)

Silveira Jr. e Vivacqua (1996) apresentam o seguinte modelo (figura 3) de planejamento estratégico que pode ser utilizado nas organizações:

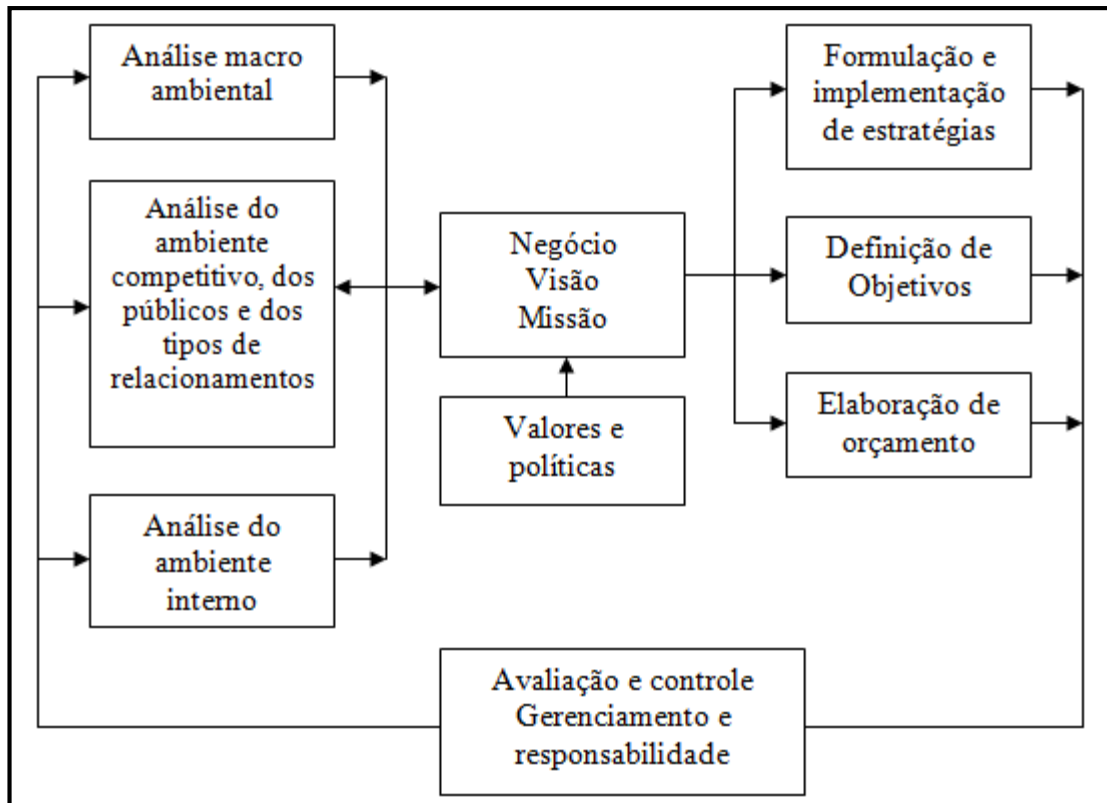
Figura 3 - Modelo conceitual de planejamento estratégico



Fonte: Silveira Jr. e Vivacqua (1996, p. 30)

Tavares (2005) apresenta um modelo (figura 4, a seguir) que apresenta as etapas do processo estratégico:

Figura 4 - Etapas do processo da gestão estratégica



Fonte: Tavares (2005)

O modelo que melhor atende a proposta do projeto em questão é o apresentado por Andrade (2012), por ser o mais completo e detalhado, sendo este o modelo utilizado durante o desenvolvimento deste trabalho.

### 3.4 Negócio, Missão, Visão e Valores

Aos empreendedores que buscam externalizar seus sonhos, colocando em prática suas ideias, ou também para as empresas que pretendem avaliar possibilidades de melhorias em sua administração, a definição do negócio, missão, visão e valores são elementos fundamentais para definir a estratégia de uma organização.

#### 3.4.1 Definição de negócio

É verídica e apropriada a definição de que o negócio é uma das partes mais importantes a ser tratada ao se planejar e colocar em prática um novo ramo empresarial, visto

que “Negócio é o que sua empresa oferece em troca do dinheiro dos consumidores. É o que você vende e as pessoas compram. Concretamente, o negócio compreende os produtos e serviços que você oferece aos mercados e consumidores.” (MAXIMIANO, 2011, p. 64).

Juntamente com a definição do negócio da empresa, segundo Tavares (2005), é necessário delimitar o campo de atuação do negócio, ou seja, definir o espaço de oportunidades que a organização quer ocupar, facilitando, assim, o entendimento do foco da empresa e direcioná-la nas ações a serem executadas. Tavares (2005, p. 88) complementa afirmando que “O negócio de uma organização precisa ser definido considerando-se duas dimensões: os desejos ou necessidades que ela pretende satisfazer e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-los.”

Segundo Andrade (2012), os clientes não compram apenas produtos, mas também benefícios, e a empresa que tem esta visão, já possui um diferencial competitivo no mercado. Ainda, segundo o autor, o negócio deve ser definido com uma visão estratégica, ou seja, levando em consideração os benefícios e não os produtos ou serviços que seria uma visão limitada do negócio (visão míope), tal como ilustra o quadro abaixo:

Quadro 1 - Definição de negócio: visão míope e visão estratégica

EMPRESA	NEGÓCIO	
	Visão míope (produtos ou serviços)	Visão estratégica (benefícios)
Estrela	Brinquedos	Alegria
Abril	Livros e revistas	Informação, cultura e entretenimento
Randon	Veículos e implementos	Soluções para transporte

Fonte: Andrade (2012, p. 25)

Portanto, a organização perceber seu negócio de forma estratégica lhe proporcionará uma visão ampla do seu negócio, preocupando-se não somente com o produto, mas também em atender e satisfazer as necessidades de seus clientes e usuários.

### 3.4.2 Identificação da missão

A definição da missão de uma organização não se trata de mera burocracia, mas sim da razão de sua existência, pois é a identidade da empresa, compreendendo o seu propósito na sociedade, buscando atender as necessidades dos seus consumidores ou usuários. Assim sendo, na visão de Tavares (1991, p. 88), “[...] a missão consiste na razão de existência da

organização e na delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócio.”

Ainda segundo Tavares (1991), a identificação da missão facilita a definição dos objetivos da empresa e serve de critério para tomada de decisão, favorecendo na elaboração do planejamento estratégico. “A missão [...] é a dimensão do negócio, que é concretizada nas ações do dia-a-dia pelos membros da organização.” (TAVARES, 2005, p. 103).

Segundo Andrade (2012), a missão expressa o motivo pelo qual uma organização existe e deve identificar quem são os seus clientes e/ou usuários para os quais os benefícios devem ser direcionados.

[...] uma empresa não existe para “oferecer coisas”, e sim para satisfazer necessidades. [...] Por exemplo, o propósito de uma empresa não é produzir telefones, mas sim oferecer um meio de comunicação rápido e eficiente (o telefone é apenas um instrumento que serve para este propósito). (ANDRADE, 2012, p. 28).

No quadro 2, de uma forma simplificada, apresenta-se algumas questões para definir a missão de uma organização.

Quadro 2 - Questões para se definir a missão da empresa

Setor em que a empresa atua	Têxtil
Qual é o nosso negócio? (benefício oferecido)	Vestuário
Quem é o nosso Cliente?	Pessoas adultas, de ambos os sexos, com elevado nível de renda e acostumadas a frequentar ambientes de alto luxo.
O que eles realmente querem quando nos procuram?	Uma aparência elegante e sofisticada.
Missão da empresa	Vestir as pessoas de forma elegante e sofisticada.

Fonte: Andrade (2012, p. 29)

Andrade (2012) destaca, ainda, que ao definir a missão a empresa deverá trabalhar para atender os desejos e necessidades identificados. Deve-se considerar, também, que, mesmo mantendo a missão atual, poderá ser necessário abdicar ou inovar determinados produtos ou serviços, ou ainda desenvolver novos que consigam atender as necessidades atuais dos clientes. Por exemplo, uma empresa cuja missão é ‘proporcionar elegância ao homem’ poderia, três ou quatro décadas passadas, cumprir este propósito oferecendo chapéus, sendo que, atualmente, para cumprir essa missão, é necessário oferecer outros produtos. (ANDRADE, 2012, p. 30).

Andrade (2012) esclarece que a missão de uma empresa deve ser simples, clara e objetiva, deve estar presente no dia-a-dia da empresa, envolvendo todos os seus colaboradores. Tentar cumprir várias missões ao mesmo tempo é impossível, portanto a missão deve estar relacionada com praticidade e objetivos que possam ser alcançados, e deve ser revisada pelo menos de três a cinco anos ou quando achar necessário.

Outros exemplos de missão em empresas brasileiras de grande porte podem ser destacados, tais como:

IBGE: Retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento da sua realidade e ao exercício da cidadania.

AREZZO: Despertar desejos ao identificar e interpretar tendências e comportamentos da mulher, proporcionando a melhor experiência e oferecendo o produto certo na hora certa.

BRADESCO: Fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade.

### *3.4.3 Definição da visão*

A visão pode ser caracterizada como sendo o alvo que a empresa deseja atingir, o que quer ser e onde quer chegar a longo prazo e quais metas serão definidas para alcançar este objetivo. Andrade (2012, p. 32) corrobora com esse pensamento afirmando que “A visão estratégica se refere à definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional.”

A visão estratégica não se trata de uma ilusão, mas sim de uma realidade futura possível de ser conquistada. Oliveira (2010, p. 65) define a visão como sendo

Os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Ainda, segundo Oliveira (2010), a visão deve ser definida por meio do consenso e do bom senso de todos os líderes da empresa e não somente da vontade de uma pessoa, sendo que qualquer estratégia da empresa deve ser precedida de uma visão, sendo esta de forma clara e objetiva.

Para facilitar o entendimento da visão de uma empresa, apresentam-se a seguir alguns exemplos de visão de instituições nacionais:

**AREZZO:** Ser líder no Brasil em calçados e bolsas de moda, com presença internacional, satisfazendo nossas consumidoras com as marcas mais desejadas, gerando valor perene para nossos públicos.

**BRADESCO:** Ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do País e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável.

#### 3.4.4 Definição de valores

Valores são os princípios inegociáveis que uma empresa pretende seguir, servindo de referência para tomada de decisão. Tal afirmação é compartilhada por Oliveira (2010, p. 67) ao afirmar que “Valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões.”

Apresenta-se, a seguir, um exemplo de valores da empresa Volkswagen Financial Services:

Somos orientados para o sucesso e pela busca de alto desempenho. Para isso, somos guiados não somente pela paixão pelo que fazemos, como também, por valores fundamentais que expressam o jeito de ser Volkswagen Financial Services. Conheça nossos cinco valores:

- Compromisso com os clientes
- Responsabilidade
- Confiança
- Coragem
- Entusiasmo

De acordo com Oliveira (2010), os valores de uma empresa devem ser verdadeiros, traçados por questões éticas e morais, servindo, também, para consolidar o *slogan* comercial da empresa, tornando-se mais atrativo para seus diversos públicos.

### 3.5 Análise externa

Para Oliveira (2010), análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidade e ameaças, bem como sua atual posição dos produtos com o mercado e prospectiva quanto a sua posição no desejado mercado

futuro. O autor destaca, ainda, que “É necessário interligar os fatores externos e internos à empresa, pois é evidente essa ação de interligação entre todos os fatores.” (OLIVEIRA, 2010, p. 71).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2010, p. 98),

Os gestores das organizações precisam selecionar, dentre uma infinidade de dados e informações, aqueles que são potencialmente significativos e relevantes, e perceber através de reflexão e motivações pessoais ou organizacionais o que está acontecendo a seu redor, a fim de preparar um diagnóstico estratégico externo.

Chiavenato e Sapiro (2010) ressaltam, ainda, que olhar para fora das fronteiras da organização é essencial para o sucesso, trata-se de desenvolver uma visão periférica, que permita visualizar o mundo dos negócios em toda sua dimensão e dinamismo.

### **3.6 Análise interna**

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços nos segmentos de mercados (OLIVEIRA, 2010).

Chiavenato e Sapiro (2010, p. 120) enfatizam que é

Através do diagnóstico estratégico da organização - também denominado análise organizacional ou auditoria interna da organização - faz-se uma avaliação competitiva de suas potencialidades - pontos fortes que precisam ser mais intensamente explorados e de suas fragilidades- pontos fracos que precisam ser corrigidos e aprimorados.

De acordo com Angeloni e Mussi (2008, p. 59), “Pontos fracos são características que faltam à empresa, atividades que a coloquem em desvantagem com relação à concorrência. Os pontos fracos, em geral, são justamente a falta de elementos encontrados nos pontos fortes.”

### **3.7 Posicionamento estratégico**

Para que a organização desenvolva os rumos dos seus objetivos aos quais pretende alcançar, é indispensável que sejam consideradas as oportunidades e as ameaças ao ambiente interno, como seu ponto forte e fraco. Sendo assim, após análise interna e externa, a empresa terá que adotar um posicionamento estratégico com o propósito de orientar a futura definição dos objetivos e das estratégias de ação.

Para Johnson e Scholes (1996 *apud* ANDRADE, 2011, p. 94),

[...] consiste em posicionar a empresa em relação às demais organizações que estão competindo pelos mesmos clientes, levando em conta uma série de fatores tais como (1) a análise dos competidores, (2) análise das semelhanças e diferenças entre as estratégias adotadas pelas empresas concorrentes, (3) análise dos segmentos de mercado nos quais a empresa possa vir a ter maior possibilidade de êxito, (4) análise do potencial de crescimento do mercado onde a empresa atua e/ou pretende atuar e (5) análise da atratividade do mercado em função da posição competitiva das demais organizações.

Conforme Andrade (2011) é preciso parar e analisar alguns pontos importantes, que são:

- a) Quais as necessidades básicas dos clientes?
- b) Qual é a função da organização dentro do seu segmento?
- c) Qual o desempenho que a empresa deve ter no negócio que está envolvida?
- d) Como a empresa pode projetar o futuro?

O propósito de todas essas análises é facilitar a compreensão da oportunidade que podem ser aproveitadas, assim como das ameaças que devem ser superadas ou evitadas. Desse modo, é possível proporcionar, também, a compreensão dos recursos básicos da organização que, sem dúvida, determinarão a escolha das estratégias adequadas para empresas.

### **3.8 Tipos de estratégias**

O executivo, com base na sua capacitação e no objetivo, pode escolher o tipo de estratégia de acordo com a situação da organização, isto é, se a mesma está voltada para sobrevivência, manutenção, crescimento ou para desenvolvimento (OLIVEIRA, 2010).

Apresentar-se-á, a seguir, os principais tipos de estratégias.

#### *3.8.1 Estratégia de sobrevivência*

Esse tipo de estratégia é utilizada quando o ambiente e a empresa estão em uma situação nada boa, com altos índices de pontos fracos internos ou até ameaças externas, quando já não tem mais nenhuma alternativa (OLIVEIRA, 2010). Se esse não for o caso e a empresa adota esta estratégia, o resultado pode ser desastroso.

Segundo Oliveira (2010, p. 189), “Numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir ao máximo possível as despesas.” Geralmente as empresas não conseguem manter essa estratégia por muito tempo, pois poderá ser engolida pelo mercado e concorrentes e a sobrevivência pode ser usada como

uma condição mínima para alcançar objetivos mais tangíveis futuramente, como por exemplo, lucros maiores, maior participação no mercado, entre outros. Porém, não pode ser usado como o único objetivo da organização.

### 3.8.2 *Estratégia de manutenção*

Neste caso, a empresa possui recursos para continuar sobrevivendo e permanece no lugar conquistado, porém o ambiente com predominâncias de ameaças.

Oliveira (2010, p. 190) afirma que a empresa deve

[...] sedimentar e usufruir, ao máximo, seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar seus pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos da concorrência e evitar a ação de seus pontos fortes. Diante deste panorama, a empresa pode continuar investindo, embora de maneira moderada.

Segue, abaixo, as três formas que a estratégia de manutenção pode se apresentar.

#### 3.8.2.1 Estratégia de estabilidade

Procura a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou sem retorno, em caso de perda. Geralmente se utiliza quando o desequilíbrio é financeiro.

#### 3.8.2.2 Estratégia de nicho

Segundo Oliveira (2010, p. 190),

[...] a empresa procura dominar um segmento de mercado em que atua [...]. Pode ficar entendido que este tipo de empresa tem um mercado bem restrito, não procura expandir – se geograficamente e segue a estratégia de menor risco, [...] a empresa dedica-se apenas a um único produto, ou único mercado, ou única tecnologia [...].

#### 3.8.2.3 Estratégia de especialização

Nessa estratégia a empresa busca conquistar ou manter a liderança no mercado, concentrando os esforços numa única ou poucas atividades. Segundo Oliveira (2010, p. 191), “A principal vantagem dessa estratégia é a redução dos custos unitários pelo processamento em massa.”

### 3.8.3 Estratégia de crescimento

A estratégia de crescimento, segundo Tavares (2005, p. 291)

Torna-se recomendável quando o porte da organização é um limitador para atender satisfatoriamente à demanda do mercado. Ainda, quando o tipo de produto ou determinado segmento a torna vulnerável à ação da concorrência, estimulando a busca de novos mercados.

Sobre esta estratégia, Oliveira (2006, p. 200) afirma que

[...] embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando, efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa.

Ainda de acordo com Oliveira (2006), as estratégias inerentes à postura de crescimento se apresentam divididas conforme segue.

#### 3.8.3.1 Estratégia de inovação

Como o nome já diz, a empresa tem de inovar, estar sempre em busca da antecipação em relação aos seus concorrentes, com lançamentos de novos produtos ou serviços. Esta estratégia é baseada no desenvolvimento ou na procura de uma nova tecnologia e desenvolvimento.

#### 3.8.3.2 Estratégia de internacionalização

A empresa estende suas atividades para fora do país de origem.

#### 3.8.3.3 Estratégia de *joint venture*

Duas empresas associam-se para entrar em um novo mercado e produzir um produto, sendo que na maioria dos casos, uma entra com a tecnologia e a outra com o capital.

#### 3.8.3.4 Estratégia de expansão

A empresa planeja seu processo de expansão para que ocorra na hora correta. “Caso ocorra a não expansão na hora certa pode provocar tal perda de mercado que a única solução acaba sendo, também, a venda ou associação com a empresa de maior porte.” (OLIVEIRA, 2010, p. 192).

### 3.8.3.5 Estratégia de desenvolvimento

Nesta estratégia a predominância é dos pontos fortes internos e oportunidades externas, podendo a empresa concentrar seus esforços no crescimento e desenvolvimento da organização ou produtos/serviços oferecidos. Segundo Oliveira (2006), a estratégia de desenvolvimento pode seguir um ou mais dos seguintes tipos:

- a) Desenvolvimento de mercado: Ocorre quando a empresa procura maiores vendas de seus produtos e/ou serviços em busca da abertura de novos mercados;
- b) Desenvolvimento de produtos e serviços: Ocorre quando a empresa procura melhor desenvolvimento dos seus produtos e/ou serviços para obter aumento em suas vendas, propiciando, assim, melhorar sua competitividade no mercado;
- c) Desenvolvimento financeiro: Duas empresas de um mesmo grupo empresarial se unem, uma com poucos recursos financeiros e grandes oportunidades e a outra o inverso, as duas associam-se ou fundam uma nova empresa, fazendo a associação do que cada empresa tem a oferecer para ter o ponto forte financeiramente e pontos fortes nas oportunidades do mercado;
- d) Desenvolvimento de capacidade: Para Oliveira (2010), ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades, com uma empresa que é o inverso;
- e) Desenvolvimento de estabilidade: Uma fusão ou associação de empresas que buscam tornar suas evoluções uniformes em relação ao aspecto mercadológico.

### **3.9 Diagrama de Pareto**

Segundo Brassard (1985, p. 17), “O diagrama de Pareto é uma forma especial do gráfico de barras verticais que nos permite determinar quais problemas resolver e qual a prioridade.” Será criado a partir dos dados coletados com o intuito de auxiliar na visualização dos problemas encontrados e ordená-los de maneira a verificar qual será o impacto causado por estes problemas.

Com o diagrama construído pode-se verificar os problemas existentes e visualizar qual ou quais se deve focar os esforços para solução com base no nível de risco que apresentam.

### 3.9.1 Etapas de elaboração

Brassard (1985) afirma que, para a elaboração de um diagrama de Pareto, deve-se seguir alguns passos, sendo eles:

- 1) Selecionar os problemas que serão comparados e estabelecer uma ordem entre eles com base nos dados coletados para estabelecer uma relevância;
- 2) Selecionar uma unidade de medida como padrão de comparação. (exemplo: custo anual, frequência de ocorrência, etc.);
- 3) Selecionar o período de tempo que será analisado (exemplo: 8 horas, 8 dias, 8 semanas);
- 4) Reunir os dados necessários de cada categoria. (Exemplo: Problema 1 ocorreu X vezes nos últimos 6 meses, ou problema 2 custou X nos últimos 6 meses, etc.);
- 5) Comparar a frequência ou custo de cada categoria com relação a todas as outras categorias. (Exemplo: problema 1 ocorreu 15 vezes, problema 2 ocorreu 26 vezes, problema 3 ocorreu 6 vezes, ou problema 1 custa R\$1.500,00 anuais, problema 2 custa R\$ 900,00 anuais, problema 3 custa R\$ 1.700,00 anuais, etc.);
- 6) Listar as categorias da esquerda para direita no eixo horizontal em ordem decrescente de frequência ou custo, itens de menos importância podem ser agrupados na categoria 'outros', que fica localizada na extrema direita do eixo como última barra;
- 7) Acima de cada classificação ou categoria desenhar um retângulo representando a frequência ou custo naquela classificação.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo apresentará os resultados dos dados pesquisados e trará uma análise detalhada dos mesmos, propiciando melhor entendimento acerca da pesquisa.

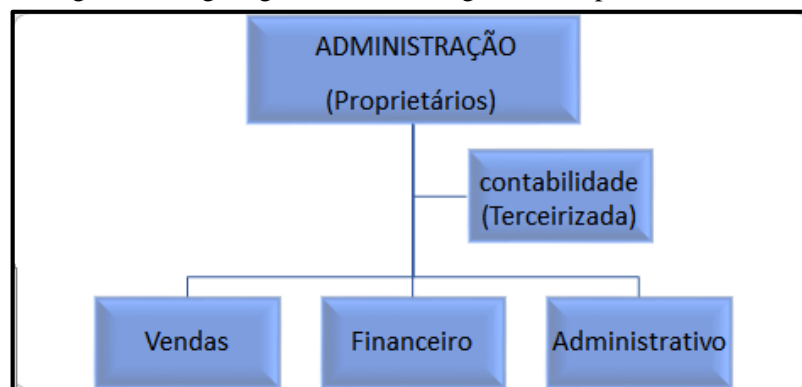
### 4.1 Histórico e descrição das áreas funcionais da empresa

A empresa GMDS Seguros e Empréstimos Ltda iniciou suas atividades em outubro de 2013 na cidade de Blumenau/SC. Foi fundada por um de seus proprietários, a Sra. E. S. W., que tinha interesse em montar seu próprio negócio, aproveitando conhecimentos de mercado adquiridos anteriormente. A empresa iniciou suas atividades primeiramente no ramo de seguros e, no ano de 2014, mudou-se para a cidade de Luiz Alves/SC, acrescentando ao seu objeto social os serviços de intermediação na obtenção de empréstimos.

Com esta mudança, mudou também seu contrato social, contando agora com a participação do Sr. G.W. como sócio, trabalhando no negócio ao lado de sua esposa E. S. W. Atualmente conta somente com uma colaboradora que faz a parte administrativa, bem como o casal de proprietários que não abrem mão de continuar participando dos detalhes que garantem o bom funcionamento da empresa.

Seu horário de funcionamento é das 08:00h às 12:00h e das 13:00h às 18:00h, oferecendo serviços de corretagem de seguros para pessoas físicas e jurídicas e serviços de intermediação de empréstimos para aposentados e pensionistas do INSS, sempre com honestidade e transparência, oferecendo os produtos dentro da necessidade de cada cliente. A figura abaixo apresenta o organograma da empresa.

Figura 5 - Organograma GMDS Seguros e Empréstimos Ltda.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Na sequência serão abordadas as áreas funcionais da empresa.

#### *4.1.1 Administração*

A administração geral da GMDS Seguros e Empréstimos Ltda fica sob responsabilidade dos proprietários que atuam diariamente na empresa.

#### *4.1.2 Contabilidade*

A contabilidade é terceirizada, tendo em vista o porte da empresa. A proprietária E. S. W. fica responsável por encaminhar toda documentação necessária ao contador. O contador faz a folha de pagamento mensal, registro e demissão de empregados (quando houver), emissão de taxas e impostos, balanço patrimonial e DRE somente do segmento de seguros. A parte de empréstimos não é feito nenhum controle pela contabilidade.

#### *4.1.3 Vendas*

A parte de vendas de seguros é realizada pela proprietária, por meio de visitas a empresas e também por indicação de outros clientes que já conhecem e estão satisfeitos com produto e atendimento oferecido. Já nas vendas de empréstimos quem fica responsável é o outro proprietário, o Sr. G. W., que efetiva suas vendas por meio de visitas à domicílio, contatos telefônicos e também por indicação.

#### *4.1.4 Financeiro*

Atualmente a empresa faz uso de uma planilha de Excel para acompanhar as efetivações de seguros e, no caso dos empréstimos, o banco envia um relatório diário das comissões recebidas, por onde eles acompanham o valor de seu faturamento.

#### *4.1.5 Administrativo*

A empresa possui apenas uma funcionária que ocupa a função de auxiliar administrativo, realizando atendimentos telefônicos, cotação de seguros, recebimentos de documentos e demais rotinas administrativas voltadas para área de seguros.

## **4.2 Diagnóstico da área de estágio - Planejamento**

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a GMDS não possui um planejamento estratégico formal. As decisões e o planejamento da empresa estão centralizados nos proprietários e acontecem conforme as situações vão surgindo. Desta forma, surge a necessidade da elaboração do presente projeto.

## **4.3 Proposta de planejamento estratégico**

Nesta etapa será apresentada a parte prática do projeto, formalizando as estratégias da empresa, desde a definição do negócio, missão e visão estratégica, posicionamento estratégico, identificação dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, além de definir o posicionamento estratégico e propor os objetivos estratégicos.

### *4.3.1 Definição do Negócio, Missão, Valores e Visão estratégica*

A definição do negócio, missão, valores e da visão da empresa são elementos fundamentais para definir a estratégia de uma organização.

#### 4.3.1.1 Negócio

Segundo Andrade (2012), o negócio deve ser definido com uma visão estratégica, delimitando seu campo de atuação e levando em consideração os benefícios adquiridos e não somente o produto e/ou serviços prestados.

Os clientes que procuram a GMDS Seguros e Empréstimos, buscam por uma solução de problemas como dívidas, por exemplo, ou buscam a realização de algum objetivo ou sonho e, já na área de seguros, os clientes buscam tranquilidade e proteção. Com base nisso, nosso negócio é trazer soluções financeiras e proteger seu patrimônio.

Já a delimitação da área de atuação será sugerida no plano de ação.

#### 4.3.1.2 Missão

Elaborou-se o quadro abaixo para a definição da missão da empresa.

Quadro 3 - Questões para se definir a missão da empresa

Setor em que a empresa atua	Comércio e Prestação de serviços.
Qual é o nosso negócio? (benefício oferecido)	Seguros e empréstimos - Trazer soluções financeiras e proteger seu patrimônio.
Quem é o nosso Cliente?	Pessoas adultas, de ambos os sexos, empresas, aposentados e pensionistas do INSS, pessoas endividadas.
O que eles realmente querem quando nos procuram?	Buscam a realização de um objetivo/sonho, procuram tranquilidade e segurança na proteção de seus bens.
Missão da empresa	Proporcionar a tranquilidade de nossos clientes e seus familiares segurando seu patrimônio e ser um facilitador de seus sonhos

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

#### 4.3.1.3 Valores

Os valores são os princípios inegociáveis que uma empresa pretende seguir, servindo de referência para tomada de decisão. Os valores que a empresa GMDS preza são: honestidade; transparência; comprometimento; responsabilidade; confiança e credibilidade.

#### 4.3.1.4 Visão Estratégica

A visão pode ser caracterizada como o alvo que a empresa deseja atingir, o que quer ser e onde quer chegar a longo prazo e quais metas serão definidas para alcançar este objetivo.

A GMDS definiu sua visão como: Expandir a área de atuação, iniciando pelas cidades vizinhas, tornar-se uma empresa reconhecida no mercado e ser referência no segmento de seguros e empréstimos na região.

#### 4.4 Análise Interna

Nesta etapa do trabalho foi possível evidenciar os pontos fortes e fracos, sendo que estes pontos foram identificados por meio da observação do cotidiano da empresa e pelas entrevistas informais realizadas com os proprietários.

O quadro a seguir demonstra os pontos fortes e fracos observados na GMDS Seguros e Empréstimos Ltda. durante a realização do projeto.

Quadro 4 - Pontos fortes e fracos

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Localização	Falta de investimento em publicidade e propaganda
Atendimento	Falta de estratégia para prospectar clientes
Horário de Funcionamento	Falta de gerenciamento de metas
Ambiente	Falta de controle financeiro
Atendimento a domicílio	Área de atuação não definida
Conhecimento e competência	Contabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

##### 4.4.1 Pontos fortes

Os pontos fortes da organização podem ser definidos como aspectos positivos que diferenciam a empresa dos concorrentes, ou seja, oferecem vantagem competitiva no mercado em que atua, conquistando e fidelizando os clientes que a empresa possui.

##### 4.4.1.1 Localização

A GMDS está localizada no centro de Luiz Alves, promovendo melhor acesso aos moradores da cidade e região.

#### 4.4.1.2 Atendimento

A empresa trabalha com a preocupação de satisfazer a necessidade do seu cliente, oferecendo o produto adequado para cada perfil e gerando, com isso, credibilidade e confiança, atraindo mais clientes por indicação.

#### 4.4.1.3 Horário de funcionamento

Por se tratar basicamente de uma empresa familiar e com poucos colaboradores trabalha em horário flexível, diferenciando-se de seus concorrentes que atuam com horário reduzido, como os bancos, por exemplo, que atuam, normalmente, das 11:00 às 16:00h.

#### 4.4.1.4 Ambiente

Possui sua estrutura com ambiente climatizado, servindo café, chá e balas, fazendo o possível para proporcionar um ambiente agradável aos seus clientes.

#### 4.4.1.5 Atendimento a domicilio

Um diferencial da empresa é o atendimento à domicilio, facilitando o crédito de empréstimos às pessoas mais idosas, evitando seu deslocamento até o centro da cidade.

#### 4.4.1.6 Conhecimento e competência

A GMDS possui domínio de sua atividade, conhecimento e ampla experiência no ramo de empréstimos e seguros, tornando-os competentes para atender as necessidades de seus clientes.

#### *4.4.2 Pontos fracos*

Os pontos fracos existentes em uma organização são aspectos negativos e desfavoráveis, que deixam a organização um pouco atrás em relação a concorrência. Devem ser trabalhados a fim de corrigi-los, propiciando que a empresa obtenha melhores condições

de competitividade perante o mercado. Os pontos fracos identificados na organização serão explanados nos próximos capítulos.

#### 4.4.2.1 Falta de investimento em publicidade e propaganda

Durante o processo de entrevista realizado na empresa constatou-se que a mesma ainda não fez investimentos na área de publicidade e propaganda com a finalidade de tornar-se conhecida na região e, dessa forma, conquistar novos clientes.

#### 4.4.2.2 Falta de estratégia para prospectar clientes

A empresa não possui nenhuma estratégia para prospecção de clientes. Atualmente a maioria de seus clientes é prospectada por meio de indicação.

#### 4.4.2.3 Falta de gerenciamento de metas

A empresa não estipula metas de vendas para serem atingidas ao longo do mês, denotando a falta de objetivos definidos quanto ao crescimento da mesma.

#### 4.4.2.4 Falta de controle financeiro

Percebeu-se que a organização possui conta bancária jurídica, porém os proprietários fazem saques desta conta para cobrir despesas da empresa e de uso pessoal. A empresa também não possui um controle efetivo de seus gastos, misturando as contas a pagar de pessoa física e jurídica. Os proprietários não possuem pró-labore.

#### 4.4.2.5 Área de atuação não definida

Atualmente a GMDS não possui uma área de atuação definida para explorar novos clientes. Trabalham com mais ênfase na cidade de Luiz Alves e em outras regiões acabam atendendo somente quando acontece alguma indicação.

#### 4.4.2.6 Contabilidade

Os proprietários relataram que não contam com o auxílio e orientação de sua contabilidade. Atualmente enviam para a contabilidade a documentação somente do segmento de seguros, portanto o balanço patrimonial e DRE não apresentam dados reais da empresa. A falta de organização da empresa é um fator que contribui para esta realidade.

#### **4.5 Análise externa**

Consiste em observar o ambiente em que a empresa está inserida, sendo que as variáveis deste ambiente podem afetar a organização e, de forma direta, seus resultados. As oportunidades e ameaças identificadas por meio da análise externa serão detalhadas nos itens a seguir e estão resumidos no quadro abaixo.

Quadro 5 - Oportunidades e ameaças

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Expandir portfólio de clientes; Buscar parcerias	Concorrência consolidada

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

##### *4.5.1 Oportunidades*

Identificando as oportunidades é possível definir um planejamento estratégico mais preciso e que podem fazer o diferencial na organização. Abaixo as oportunidades identificadas.

- a) Expandir portfólio de clientes: definir e explorar novas áreas de atuação seria uma oportunidade para a empresa aumentar o seu faturamento;
- b) Buscar parcerias: oferecer seguros em parceria com lojas de veículos, por exemplo, oferecendo algum tipo de desconto para os clientes das lojas de carro que efetivarem seguros com a GMDS.

##### *4.5.2 Ameaças*

Após analisar o ambiente externo, identificou-se a principal ameaça para o ramo de seguros e empréstimos, ou seja, a concorrência consolidada. Foram identificados quatro

principais concorrentes, Banco Bradesco, Banco do Brasil, e duas Cooperativas de Crédito. A GMDS divide o seu nicho de mercado com nomes já conhecidos por todos, e muitas vezes o cliente em potencial acaba dando preferência em adquirir o produto diretamente com a concorrência.

#### 4.6 Posicionamento estratégico

A partir das análises internas e externas efetuada na empresa, observou-se que a empresa tem intenção de captar novos clientes, expandir sua área de atuação e, conseqüentemente, aumentar o seu faturamento. Diante disto, objetivando seu desenvolvimento, o aumento de competitividade e das vendas, a estratégia adequada para a GMDS é a estratégia de desenvolvimento, mantendo seus pontos fortes, aproveitando as oportunidades existentes, buscando fidelizar os atuais e conquistar novos clientes, expandindo seu mercado e se tornando cada vez mais competitiva.

#### 4.7 Objetivos estratégicos

Após ter o posicionamento estratégico definido, é possível especificar os objetivos estratégicos da empresa para que fiquem alinhados com os rumos que a mesma pretende seguir. Os objetivos estratégicos representam exatamente quais ações a empresa deverá tomar para chegar aos objetivos traçados, sempre observando a análise interna e externa.

Quadro 6 - Objetivos estratégicos da GMDS Seguros e Empréstimos Ltda

<b>ÁREA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
Gestão de Clientes	1. Aumentar o portfólio de clientes
Produto, mercado e imagem	2. Fortalecer a imagem da empresa. 3. Definir área de atuação.
Organização, tecnologia e processos	4. Sistematizar processos internos.
Gestão de pessoas	5. Formalizar política interna 6. Documentar as atividades
Finanças	7. Aumentar a lucratividade.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Cada objetivo estratégico será devidamente tratado por meio de planos de ação.

#### 4.8 Planos de ação

Com base na definição dos objetivos estratégicos da GMDS, desenvolveu-se os planos de ação, deixando claro como fazer e quem será o responsável pela execução de cada ação, permitindo, assim, maior controle e acompanhamento para o alcance dos objetivos estratégicos.

Levando em consideração a falta de recursos financeiros da empresa para novos investimentos, nesse primeiro momento sugeriram-se ações voltadas para a organização da empresa e algumas estratégias para captação de novos clientes. Desta forma não haveria necessidade de aplicar recursos para o cumprimento dos planos de ações. A seguir, os planos de ações desenvolvidos.

Quadro 7 - Aumentar portfólio de clientes

<b>ÁREA:</b> Gestão de clientes				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Aumentar o portfólio de clientes				
<b>INDICADOR</b>	<b>METAS</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>
Vendas	Aumentar as vendas em 20% até dezembro de 2018	Implementar telemarketing p/ oferecer seguros e empréstimos.	Administrativo	A partir de Janeiro 2018
		Elaborar programa de fidelidade através de indicação de novos clientes.	Proprietários	A partir de Abril 2018
		Elaborar programa de remuneração variável no caso de atingimento das metas estabelecidas.	Administrativo / Proprietários	A partir de Fevereiro 2018
		Follow-up - Rever propostas de seguros enviadas anteriormente e que não obtiveram retorno.	Administrativo	A partir de Fevereiro 2018
		Visitar empresas de Luiz Alves e região oferecendo e divulgando seguros e empréstimos.	Proprietários	A partir de Março 2018
		Buscar parcerias com outras empresas, trocando benefícios como desconto, troca de folders, etc.	Proprietários	A partir de Maio 2018
		Fazer controle efetivo dos clientes de seguros, enviando e-mail com proposta de renovação do seguro, com a melhor cotação encontrada (enviar com antecedência, observando a validade da cotação).	Administrativo / Proprietários	A partir de Março 2018

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Quadro 8 - Fortalecer a imagem da empresa

<b>ÁREA:</b> Produto, Mercado e Imagem				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Fortalecer a imagem da empresa				
<b>INDICADOR</b>	<b>METAS</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>
Clientes	Fidelizar clientes	Fortalecer o bom atendimento, focando na fidelização dos clientes através de ações simples como por exemplo envio de SMS/ WhatsApp parabenizando seus clientes pelo seu aniversário, lembrando da renovação do seu seguro (com antecedência de 30 dias) e também liberação para novas margens de empréstimos.	Administrativo	Até Maio 2018
		Enviar por e-mail ou entregar em mãos as apólices de seguros de todos os clientes.	Administrativo / Proprietários	A partir de Janeiro 2018
Marketing	Divulgar a empresa	Elaborar campanha de marketing através de panfletos, rádios e/ou redes sociais.	Administrativo / Proprietários	A partir de Março 2018

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Quadro 9 - Definir área de atuação da empresa

<b>ÁREA:</b> Produto, Mercado e Imagem				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Definir área de atuação da empresa				
<b>INDICADOR</b>	<b>METAS</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>
Clientes	Ampliar carteira de clientes em 20%	Expandir a área de atuação começando pelas redondezas como Massaranduba e a localidade da Vila Itoupava em Blumenau.	Proprietários	Até Maio 2018
		Realizar pesquisa de mercado e estudar a possibilidade de adentrar em outras regiões como Schroeder, Jaraguá do Sul e Guaramirim.	Proprietários	Até Dezembro 2018

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Quadro 10 - Sistematizar os processos internos

<b>ÁREA:</b> Organização, tecnologia e processos				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Sistematizar os processos internos				
<b>INDICADOR</b>	<b>METAS</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>
Organização	Deixar todos os processos organizados	Desenvolver orçamento empresarial para o ano de 2018 e aderir para os próximos anos.	Proprietários	Até Dezembro 2017
		Reformular as atividades do administrativo, documentando os processos, otimizando a produtividade e gestão do tempo.	Proprietários	A partir de Janeiro 2018
		Definir valor de pró-labore para os sócios	Proprietários	A partir de Janeiro 2018
		Definir junto à contabilidade os documentos necessários a serem enviados mensalmente para desenvolvimento do balanço patrimonial, incluindo também o ramo de empréstimos no DRE e não somente de seguros como ocorre atualmente.	Proprietários	Até Fevereiro 2018

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Quadro 11 - Formalizar política interna e controlar as atividades

<b>ÁREA:</b> Gestão de pessoas				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Formalizar política interna e controlar as atividades				
<b>INDICADOR</b>	<b>METAS</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>
Política interna	Definir regras interna	Definir código de ética e conduta.	Proprietários	A partir de Fevereiro 2018
Controle de Atividades	Formalizar processos	Detalhar cada processo a ser realizado no dia a dia da empresa e criar uma rotina de trabalho a ser seguida.	Proprietários	A partir de Fevereiro 2018

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Quadro 12 - Aumentar a lucratividade

<b>ÁREA: Finanças</b>				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar a lucratividade</b>				
<b>INDICADOR</b>	<b>METAS</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>
Finanças	Organizar finanças	Implementar planilhas de Excel e fazer acompanhamento de receitas e despesas, separando as contas da pessoa física da pessoa jurídica.	Proprietários	A partir de Janeiro 2018
Vendas	Aumentar a lucratividade em 15%	Aumentar portfólio de clientes e focar nos que possuem maior valor agregado.	Proprietários	Até Dezembro 2018

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

## 5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é considerado um importante instrumento da administração e passou a ser utilizado como uma das principais ferramentas de auxílio aos administradores. As constantes mudanças e incertezas no mundo dos negócios levaram as empresas, de um modo geral, a se preocuparem cada vez mais com o aperfeiçoamento de seus processos de planejamento e gestão. Entretanto, empresas de pequeno porte raramente conhecem a importância de um planejamento formalizado.

A empresa GMDS não possui um planejamento estratégico formal. As decisões e o planejamento da empresa estão centralizados nos proprietários e acontecem conforme as situações vão surgindo, atuando, assim, de maneira improvisada.

Buscou-se, por meio desta pesquisa, elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a GMDS Seguros e Empréstimos Ltda. Por meio de entrevistas informais com os proprietários, foi possível coletar os dados necessários para a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, assim como as oportunidades e ameaças. Inicialmente foi definido o negócio da empresa como seguros e empréstimos, atrelado ao benefício de soluções financeiras e proteção do seu patrimônio. Na sequência identificou-se a missão como “Proporcionar a tranquilidade de nossos clientes e seus familiares, segurando o seu patrimônio e ser um facilitador da realização de seus sonhos.” Definiram-se, também, os valores e a visão da empresa, que serviram como norteador para a realização dos objetivos estratégicos e do plano de ação. A empresa definiu sua visão como “Expandir sua área de atuação, iniciando pelas cidades vizinhas, tornando-se uma empresa reconhecida no mercado, sendo referência no segmento de seguros e empréstimos da região.” Desta forma, sugeriu-se que a empresa conduzisse suas atividades, metas e objetivos de acordo com o negócio, missão, valores e visão da empresa, já estabelecidos.

O principal ponto forte identificado na empresa GMDS foi seu horário de funcionamento e o atendimento à domicílio, diferenciando-se, assim, de seus concorrentes. A falta de controle financeiro e a falta de estratégia para prospectar novos clientes foram as principais deficiências encontradas.

Como oportunidade sugeriu-se a busca de parcerias e a expansão do seu portfólio de clientes, explorando inicialmente alguns bairros de Blumenau e cidades vizinhas. A concorrência foi considerada sua principal ameaça e, sendo assim, foi sugerido para a GMDS evidenciar seus pontos fortes, que são aspectos positivos, que o diferenciam de seus concorrentes.

Um dos objetivos da empresa é aumentar a sua lucratividade, no entanto não dispõe de recursos financeiros para novos investimentos. Por isso, o plano de ação foi desenvolvido visando a organização da empresa e aumento da lucratividade por meio de novos clientes e com maior valor agregado.

Ainda na parte de organização foi sugerido diversas ações como controle e planejamento das atividades para melhor aproveitamento do tempo, definição do valor de pró-labore para os sócios, separação das contas de pessoa física e jurídica, assim como melhor controle e acompanhamento das despesas e, também, a implementação de novas ações para prospecção e fidelização de clientes.

Diante do exposto, conclui-se que o alcance do objetivo geral e específicos apontados inicialmente foram atingidos, sendo possível constatar a importância do planejamento estratégico para o direcionamento de uma organização. Também foi possível afirmar que o planejamento estratégico é essencial para auxiliar os administradores no desempenho de suas tarefas, tomada de decisão e de condução da empresa para a concretização dos objetivos desejados.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 2012.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Fundamentos de administração: para cursos de Gestão.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BRASSARD, Michael. **Qualidade: ferramentas para uma melhoria contínua.** Rio de Janeiro: Qualiymark, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamento e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Futura, 2003.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva 2003.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SILVEIRA JUNIOR, Aldery; VIVACQUA, Guilherme Antonio. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional.** Brasília, DF: Fepad : Ed. UnB, 1996.
- SEBRAE. **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios.** 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 11 ago. 2017.
- STEINER, George. **A top management planning.** New York: The Macmillan Company, 1969.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.